

MQSUN Nota orientativa

Planificación multisectorial para la nutrición

Todos los países involucrados en la iniciativa Scaling Up Nutrition (SUN) se han comprometido con el desarrollo de las mejoras nutricionales definidas en el Marco de Resultados Comunes (CRF, por sus siglas en inglés). Esto permite a varios actores – incluidos distintos ministerios gubernamentales y actores externos– trabajar con objetivos comunes para la mejora de la nutrición y acordar el grado de responsabilidad de implementación y logro de resultados asumible por distintos sectores. Un compromiso activo de todos los sectores relevantes en las fases de planificación es de vital importancia para conseguir estos objetivos. Por este motivo, desarrollar e implementar un CRF es un proceso que conlleva tiempo.

Desarrollo de un Marco de Resultados Comunes

El desarrollo de un CRF es un proceso complejo que incluye, entre otros puntos: la aceptación de objetivos en común con socios sectoriales, el desarrollo de planes operativos, la estimación del costos de las acciones, la fijación de prioridades, además de un control y evaluación continuos y rigurosos (tal y como se muestra en el diagrama). Esta nota presenta los requisitos básicos para la estimación de los costos de intervención en un plan operativo de nutrición y debe considerarse como guía para los países participantes en la estimación de costos y en la financiación de planes multisectoriales.

Figura 1: Desarrollo de un Marco de Resultados Comunes



Esta nota se centra en los requisitos básicos para conseguir una planificación multisectorial eficaz a través de unos resultados de nutrición comunes, tal y como se destaca en rojo en el diagrama. El proceso conlleva determinar rutas comunes para estrategias sectoriales y alinear planes sectoriales para conseguir objetivos en materia de nutrición. Esta nota sirve como referencia para los países que participen en el desarrollo de planes multisectoriales. No se trata de un modelo de seguimiento obligatorio, sino más bien destaca los aspectos fundamentales que se deben considerar a la hora de empezar el proceso basándose en la experiencia de Maximising the Quality of Scaling Up Nutrition (MQSUN). Cabe destacar que la terminología puede variar entre países. Cada país puede seguir un método distinto y debería basarse en sus fortalezas y los sistemas ya implantados.

¹ SMS, adaptado del Banco Mundial (1998)

Preparación para el proceso de planificación multisectorial

Antes de comenzar el proceso de planificación, se deberían fijar los siguientes componentes:

- Una aceptación de un objetivo de nutrición en los planes de desarrollo nacionales (o estrategias de desarrollo globales parecidas).
- Lanzamiento SUN.
- Determinar la duración y el compromiso de los sectores relevantes, incluido el personal.
- Una plataforma multisectorial de alto nivel para llevar a cabo el liderazgo y la coordinación con un centro/líder de coordinación comprometido que tenga la habilidad de convenir todos los sectores relevantes y de garantizar su responsabilidad.
- Una persona nombrada (normalmente el centro de coordinación/técnica) o grupo para dirigir y ejecutar el proceso de planificación.

Al iniciar este proceso, es importante admitir que lo más importante es ganar el compromiso por la nutrición de todos los sectores y actores; por ello, el proceso de planificación es tan importante (o incluso más) que el documento CRF final.

Aprender de experiencias anteriores²

La reflexión es un elemento clave en cualquier proceso de planificación. En la década de los 1970s, se introdujeron por primera vez varios planes multisectoriales para la nutrición, luego impulsado en los 1990s para desarrollar una línea de acción nacional dirigida a la nutrición. A pesar de que estos dos impulsos no resultaron eficaces a la hora de conseguir los resultados buscados, de su análisis y evaluación se han aprendido lecciones importantes.

Algunos puntos flojos de métodos multisectoriales pasados incluyen:

- Apreciación insuficiente de la necesidad de un compromiso político de alto nivel.
- La creencia de que una única línea presupuestaria para la nutrición era suficiente.
- No reconocer la función y necesidad de soporte por parte de los principales actores de la nutrición/actores influyentes para coordinar con las partes interesadas.
- Un método escalonado con departamentos gubernamentales obligados a llevar a cabo actividades de colaboración.
- Una orientación limitada sobre cómo priorizar actividades.
- Reparto deficiente de responsabilidades.
- Mala coordinación entre sectores.
- Mala disponibilidad de datos de nutrición de calidad.
- Falta de capacidad humana en nutrición.

Acciones clave para facilitar una planificación multisectorial eficaz

Los siguientes pasos son ejemplos de actividades que pueden ayudar a aglutinar a los actores en torno a la nutrición y a la fijación de unos objetivos en común. Estos pasos no deben seguirse necesariamente de forma lineal, pero pueden tenerse en cuenta, dependiendo del punto de partida dentro del proceso de las iniciativas ya implantadas y que ya se ha establecido en su país.

Crear compromiso político y voluntad

Es fundamental crear una voluntad política de alto nivel y conseguir compromisos respecto a la nutrición en todos los niveles gubernamentales y de varios actores externos (contribuyentes, sociedad civil, sector privado, agencias de la ONU, etc.). Partiendo de la experiencia de MQSUN, las siguientes acciones han resultado ser efectivas:

a) Situar el centro de coordinación en una ubicación central:

la experiencia ha demostrado que los debates sobre planificación y desarrollo de un CRF son mucho más eficaces cuando los realiza una parte neutral, en lugar de realizarse en un ministerio en particular y, en especial, bajo la autoridad del más alto nivel gubernamental. Por lo tanto, situar el centro de coordinación en un lugar central, por ejemplo, dentro de la oficina del primer ministro, o del ministerio de planificación, puede ayudar a facilitar una representación imparcial de todos los ministerios involucrados y a ofrecer direcciones claras para todos los sectores relevantes.

b) Identificar a los principales actores de la nutrición:

dentro de distintos sectores para abogar por la nutrición: contactar a individuos que respaldan o podrían respaldar la nutrición y que estén bien posicionados o sean influyentes.

c) Invitar a ministros a reuniones globales de SUN:

algunos países han animado a ministros de otros sectores (por ejemplo, el ministro de Agricultura de Bangladesh) a asistir a estas reuniones, donde los países involucrados se reúnen para debatir sobre prioridades, retos y mejores prácticas. Esto puede ser un evento clave para ayudar a obtener el compromiso de ese sector.

Fomentar la concienciación y el entendimiento respecto a la nutrición

La concienciación y el entendimiento sobre temas de nutrición a veces resultan ser limitados, especialmente en sectores que tradicionalmente no han estado involucrados en la nutrición. Existe una necesidad de explicar los retos en materia de nutrición del país a los actores de varios sectores para aclarar porque son esenciales para el proceso y para debatir e identificar las funciones que cada sector debería realizar para tratar estos temas. Algunas herramientas útiles para fomentar concienciación incluyen:

a) Un análisis contextual que analice la situación actual en materia de nutrición, el problema de la malnutrición y sus factores decisivos y tendencias. Esto se puede utilizar como una herramienta para explicar la relación de la nutrición con otros sectores, utilizando el Marco Conceptual de UNICEF de Factores Decisivos en la Nutrición Infantil. También debería incluir un análisis del entorno político para la nutrición (compromiso y entorno política). El proceso de contextualizar problemas de nutrición ayuda a fomentar y desarrollar el entendimiento individual, además de crear una base de conocimiento común.

b) Un análisis de brechas que explore los puntos fuertes y débiles de la programación a escala nacional y subnacional. Esto podría ser a través de un análisis de la documentación disponible y de una serie de entrevistas con varios actores.

² Independent Comprehensive Evaluation of the Scaling Up Nutrition Movement: Final Report. 2014. http://scalingupnutrition.org/wp-content/uploads/2015/05/SUN_ICE_FullReport-All%281-5-15%29.pdf

- c) **Análisis del presupuesto existente para la nutrición**, por ejemplo, centrándose en cuestiones como “¿hay presupuesto?” y “¿qué cubre?”.

Nota: disponer de información sobre nutrición relevante, actual y desglosada es esencial para el proceso.

- d) **Determinación de actores y entrevistas** sobre entendimiento y concienciación. Este es un proceso útil que ayuda a identificar áreas donde es necesario la abogacía para la nutrición.
- e) **Creación de mensajes a medida.** Los retos de nutrición deberían ser comunicados a varios actores de varias formas, dependiendo de las prioridades de cada sector. Por ejemplo, los análisis de costo-beneficio económico pueden resultar útiles para involucrar al ministro de Finanzas, mientras que una descripción de los efectos de una buena alimentación en colegios en la asistencia y retención de estudiantes es más relevante para el sector de Educación.
- f) **Talleres multisector** para aglutinar a los actores relevantes y compartir preocupaciones y prioridades. La difusión de los resultados de análisis contextuales puede utilizarse como una plataforma para crear concienciación sobre el problema, involucrar a actores, identificar funciones y priorizar acciones dentro del contexto local.
- g) **Identificación de oportunidades** para unir personas a discutir la nutrición. Por ejemplo, el lanzamiento de SUN, Día Mundial de la Lactancia Materna, etc.

Alinear los intereses de los actores y priorizar acciones

Para acordar el grado de responsabilidad para la implementación y logro de resultados asumibles por distintos sectores, todos los actores deben alinearse con un objetivo/meta nutricional y priorizar las acciones e intervenciones pertinentes para conseguir ese objetivo en sus planes. Deben existir plataformas de nutrición multisectoriales sólidas e efectivas para respaldar la planificación, coordinación, monitoreo e evaluación y para garantizar la responsabilidad. A continuación se exponen una serie de acciones que pueden ayudar a facilitar estos procesos:

- h) Desarrollar **términos claros de referencia** para las plataformas multisectoriales: estos deberían incluir planes de acción con marcos temporales y un individuo nombrado en cada sector que sea parte de la plataforma y actúe como coordinador para su sector/ministerio.
- i) **Sesiones de priorización:** a través de los talleres, crear espacio para trabajo en grupo donde cada sector pueda trabajar en conjunto y desarrollar y acordar las acciones prioritarias generales. La divulgación de resultados del proceso de análisis contextual es un buen punto de inicio para compartir conocimientos. Durante este proceso, distintos sectores deberían desarrollar un entendimiento de sus contribuciones potenciales. Las discusiones multisectoriales pueden revelar información sorprendente, por ejemplo:
- Es probable que los trabajadores relacionados con la agricultura ya estén concienciando sobre la nutrición
 - Destacar coincidencias desconocidas anteriormente de actividades de distintos ministerios
 - Algunos ministerios han descentralizado la planificación, mientras que otros no

A pesar de que acciones específicas de nutrición pueden delimitarse claramente a un ministerio en concreto, otras, incluida la alimentación complementaria, podrían cubrir más de un sector. Por ejemplo, si la calidad y/o cantidad de agua es un problema en algunas áreas o ubicaciones en particular, como centros de salud, entonces la discusión debería determinar qué ministerio es responsable de cada función.

- c) **Evaluación de estrategias y políticas de actores respecto al pensamiento nutricional actual para garantizar que haya una alineación.**
- d) **Desarrollo de un plan de acción para cada sector:** garantizar una coordinación con el ciclo de planificación local, involucrar a las autoridades locales y garantizar que los temas de nutrición sean incluidos en los planes generales de desarrollo local. Los planes deberán ser contabilizados, presupuestados y enviados al ministerio de Finanzas o al organismo pertinente para su financiación.
- e) Garantizar que los **planes resultantes sean realistas y factibles:** priorizar acciones ayuda a prevenir que los planes sean demasiado complejos y difíciles de seguir. Centrar la atención en lo que ya se ha ejecutado y en cómo puede mejorarse a diferencia de cambios radicales. Deberían tenerse en cuenta factores como la capacidad del personal (habilidad y números), objetivos geográficos y recursos y financiación disponibles.
- f) **Empezar poco a poco:** algunos países comienzan con tan solo dos o tres intervenciones por sector o se fijan como objetivo un paquete de actividades para seleccionar distritos en el país en las primeras fases y luego desarrollar aquellas en la siguiente fase de planificación.
- g) **Alinear el plan de implementación con monitoreo y evaluación, y estimación de costos:** unir estos componentes para garantizar que los objetivos de implementación coincidan con los objetivos de monitoreo y evaluación y que todo pueda ser aplicado. Esto hace que sea más fácil realizar un seguimiento y una evaluación.

Conclusiones

La planificación multisectorial para resultados nutricionales es un paso inicial en el desarrollo de un marco de resultados comunes. Se necesita una colaboración multisectorial continua durante las distintas etapas del desarrollo CRF y es una parte integral y constante del proceso que ayuda a crear responsabilidad y compromiso.

Los planes resultantes deben ser claros y complementarios; por ejemplo, el CRF debería guiar el plan operativo que a su vez deberá servir de guía al plan de control y evaluación. Se espera que el plan de control y evaluación defina claramente las actividades principales para la estimación de costos. De ahí que la implementación de las actividades operativas será clara y fácil de monitorear y que esté vinculada al plan de costos como también el plan de monitoreo y evaluación.

En última instancia, el CRF es un proceso conceptual que dirige la acción hacia un objetivo común identificado, normalmente una reducción del retraso del crecimiento. El proceso no puede ser preceptivo y debería estar hecho a medida de las necesidades nutricionales específicas y de la política existente y el contexto estratégico de un país. Debería considerarse un proceso reactivo iterativo.

Figura 2: Ejemplo de un Marco de Resultados Comunes



MQSUN ofrece asistencia técnica y servicios de conocimiento para el Departamento de Desarrollo Interno del Gobierno Británico (DFID) y sus socios como respaldo a los programas de nutrición a favor de los más desfavorecidos. Esta nota ha sido elaborada por Jessica Meeker y Kat Pittore (IDS), Kate Godden y Tamsin Walters (HPI), Amanda Coile, Monica Kothari y Albertha Nyaku (PATH), con la participación de Patrizia Fracassi del Secretariado del SUN Movement.

Se aceptan comentarios sobre esta nota. Envíe sus comentarios o preguntas a: Patrizia Fracassi patrizia.fracassi@undp.org

MQSUN no puede ser considerado responsable de ningún error o de ninguna consecuencia derivada del uso de la información contenida en este informe. Cualquier opinión aquí expresada no reflejará necesariamente la opinión de DFID.